Atelier Gestion de projets européens

Pour les ADL

Comment suivre et évaluer le bon déroulement d'un projet européen ?

Natacha Kossiakin

pour Progress Consulting

Progress Consulting

Méthodologie et principes de formation

- Objectif : faire progresser, pas évaluer
- Lieu d'échanges entre participants
- Basé sur votre expérience
- Travail sur les comportements, pas sur les personnalités

Progress Consulting

Détails pratiques

- Horaires et pauses
- GSM
- Syllabus

Progress Consulting

Présentations

- Mon nom, mon prénom
- Ma fonction
- Mes attentes

Progress Consulting

Objectif Partie: Comment suivre et évaluer le bon déroulement d'un projet européen ?

- Trouver des clés, outils et techniques pour:
  - suivre efficacement un projet
  - évaluer efficacement un projet

Progress Consulting

Plan

- Introduction: définition, clés du succès
- Faire le suivi d'un projet
  - Communiquer –faire le bilan sur un projet en réunion
  - Communiquer en situations difficiles
  - Communiquer des messages positifs
  - Ecouter efficacement les difficultés
- Evaluer un projet
- Différentes mises en situation
- Travail sur la base d'un de vos projets

Progress Consulting

Définition d'un projet

Le projet est une entreprise ponctuelle

et limitée dans le temps

destinée à produire un résultat, un produit, un service

qui répondra aux besoins d'un client.

Progress Consulting

Projet & opérationnel

Projet

- Nouveau
- Changement
- Temporaire
- Unique

≠

Opérationnel

- Day to day
- Planifié
- Répétitif

Clés de succès d'un projet

- Définition claire des objectifs (SMART)
- Définition claire des besoins
- Prioritisation des objectifs
- Identification claire des intervenants et de leurs rôles
- Susciter la participation des intervenants
- Bonne coordination et bonne communication au sein de l'équipe
- Planification réaliste et suivie
- Qualité de l'analyse, de la prévision et de la gestion des risques
- Cohérence avec la stratégie globale de l'entité
- **Suivi et évaluation, assistance si nécessaire après la livraison**
- Enthousiasme et optimisme
- Forte motivation du PM

Suivre et évaluer un projet: difficultés et points positifs

Progress Consulting

Un suivi efficace …

Un suivi efficace:

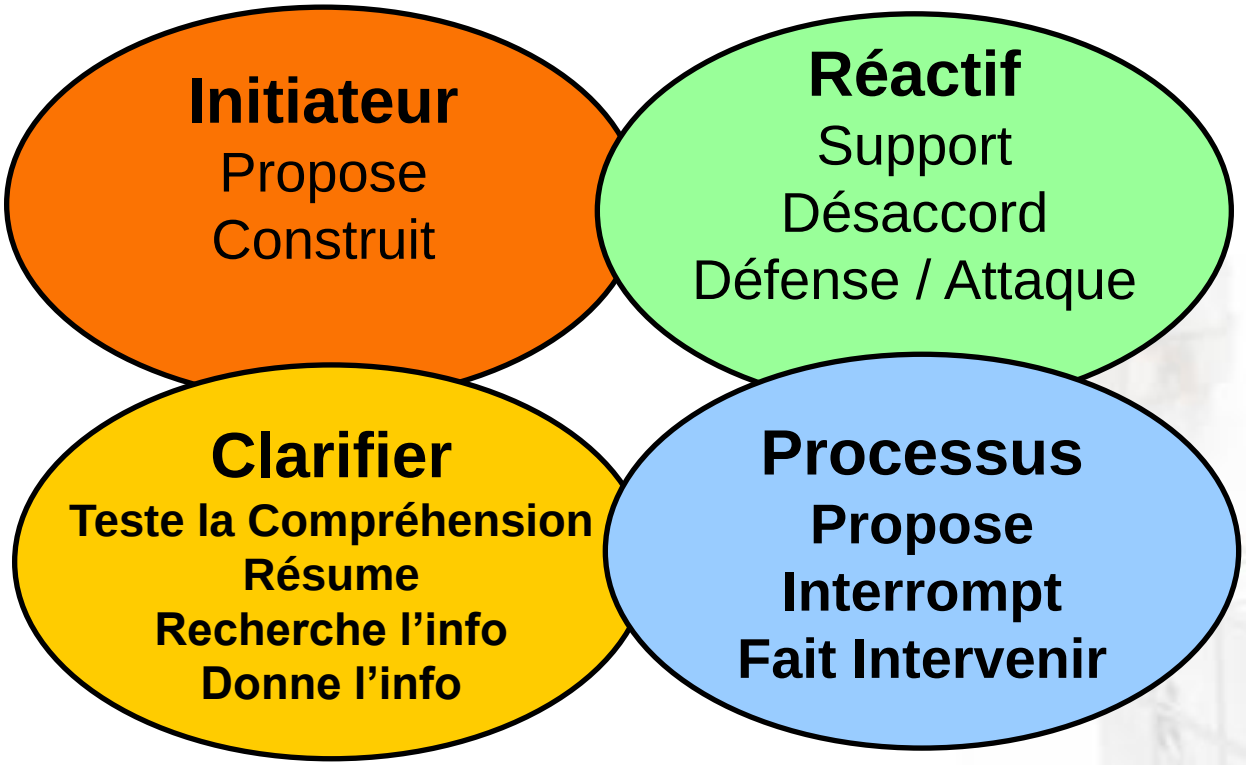
- Est un « contrôle » défini à l'avance dans sa forme et dans ses normes => réunion de suivi dans laquelle se met en place une communication efficace
- S'applique à un objectif défini à l'avance
- Est assorti de moyens de mesure
- S'intéresse aux actions en rapport avec l'objectif
- Montre de l'intérêt pour la mise en œuvre des actions correctives
- Prend la forme d'un bilan participatif

Mise en situation 1: Faire le suivi d'un projet en communiquant efficacement –faire le suivi d'un projet en réunion

- **Objectif:**
  - Communiquer efficacement –faire un suivi de projet dans une réunion
- **En réunion, préparer un mode d'emploi pour faire un point sur l'avancée d'un projet/ un suivi efficace de projet en réunion**
  - Regroupement par 4 => 4 réunions: un volontaire/réunion anime la réunion.
  - 15 min

Progress Consulting

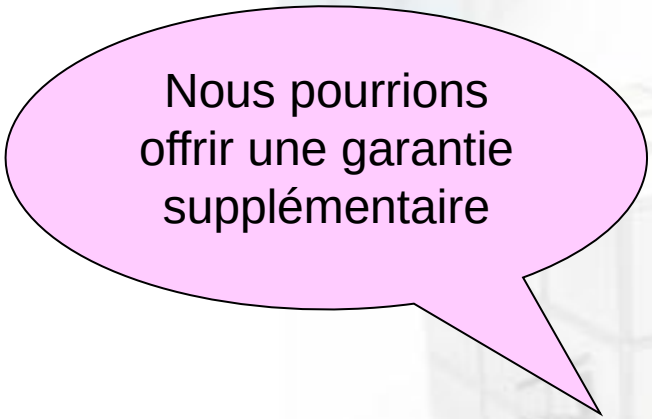
Les comportements verbaux efficaces en réunion



COMPORTEMENTS INITIATEURS

Propose

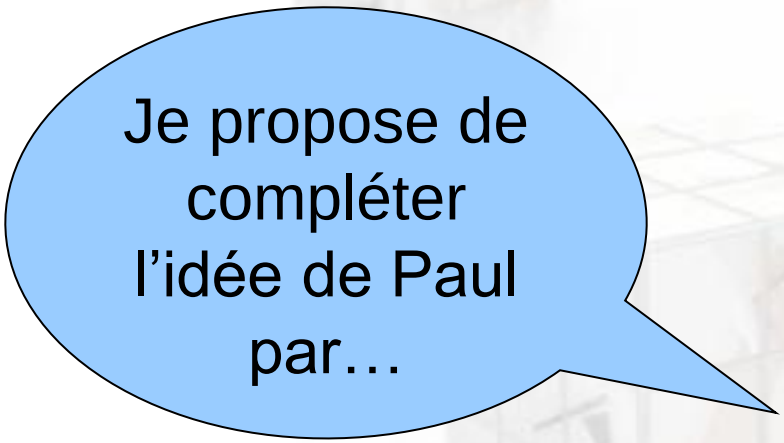
Comportement qui amène de nouvelles idées, propositions, actions …



COMPORTEMENTS INITIATEURS

Construit

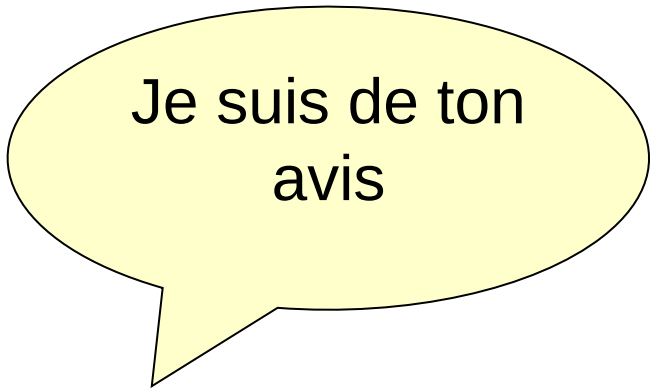
Comportement par lequel on développe les propositions d'une autre personne

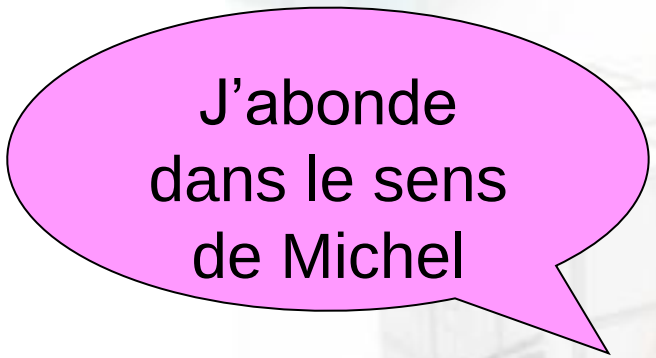


COMPORTEMENTS REACTIFS

Support

Un comportement qui indique consciemment et directement son accord et son soutien à une autre personne ou à ses idées et opinions

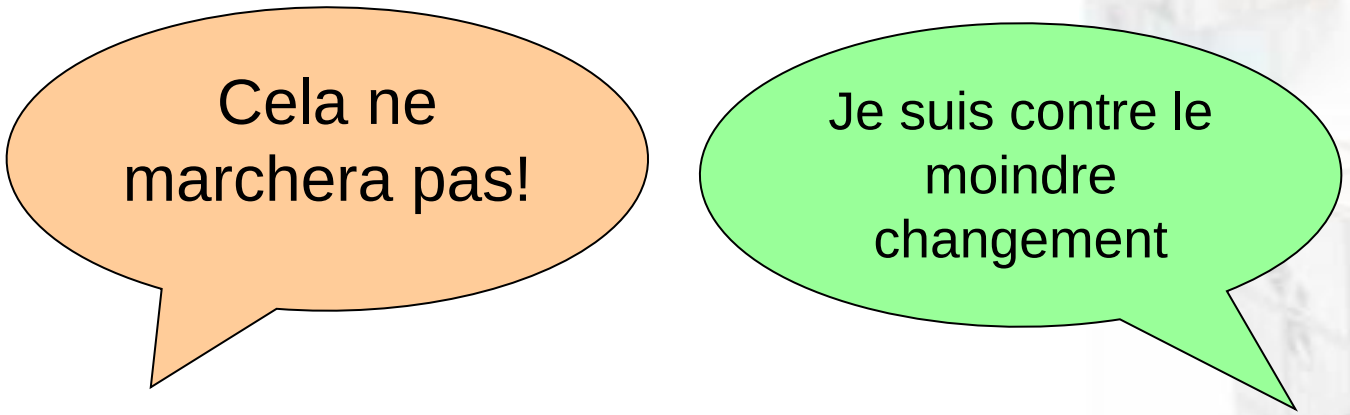




COMPORTEMENTS REACTIFS

Désaccord

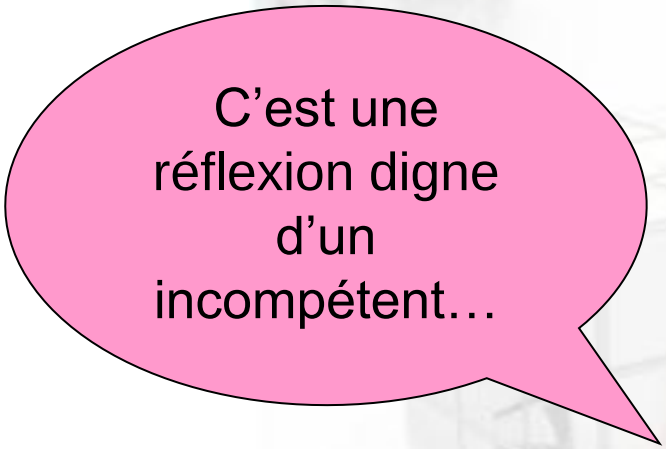
Un comportement qui affirme directement un désaccord ou soulève des objections et des obstacles face aux idées ou opinions d'une autre personne



COMPORTEMENTS REACTIFS

Défense / Attaque

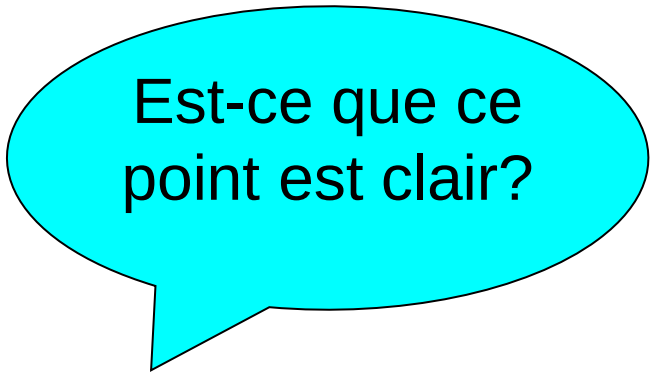
Attaque directe ou comportement défensif face à une autre **personne**.

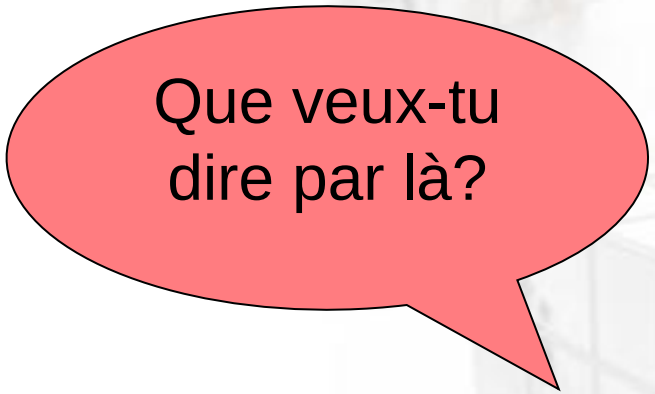


COMPORTEMENTS CLARIFICATEURS

Test de compréhension / clarifier / reformuler

Vérifie si une contribution antérieure a été correctement comprise.



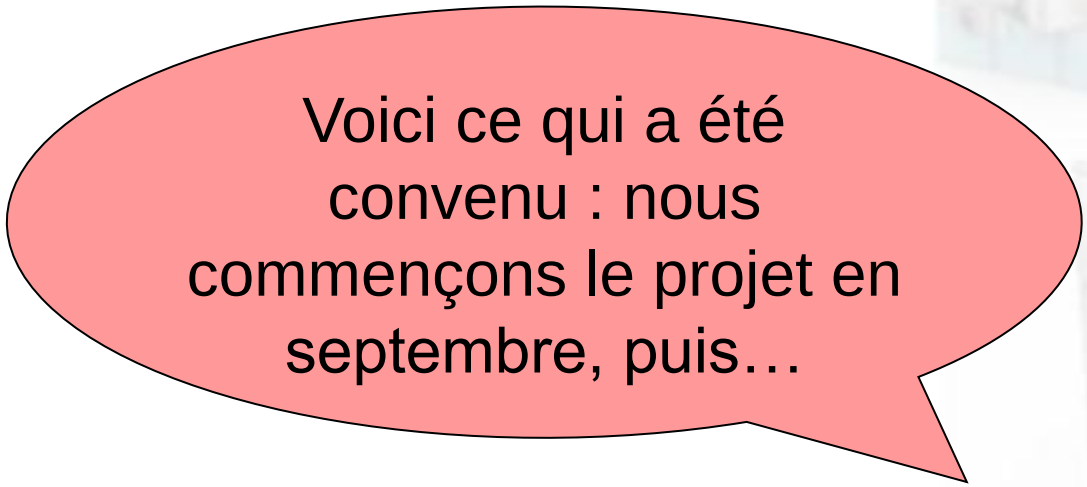


COMPORTEMENTS CLARIFICATEURS

Résume

Résume le contenu de ce qui a été dit auparavant

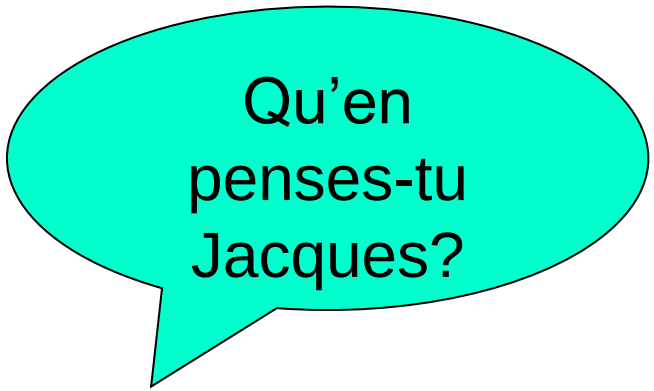
ou des faits antérieurs

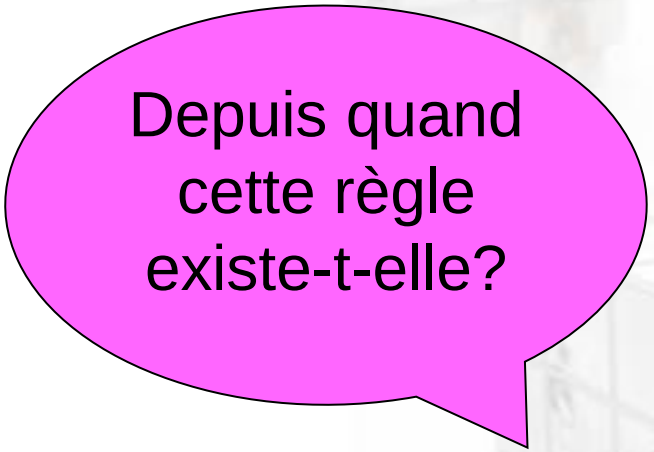


COMPORTEMENTS CLARIFICATEURS

Rechercher l'information

Un comportement par lequel on recherche des faits, opinions ou clarifications d'une autre personne





COMPORTEMENTS CLARIFICATEURS

Donner l'information

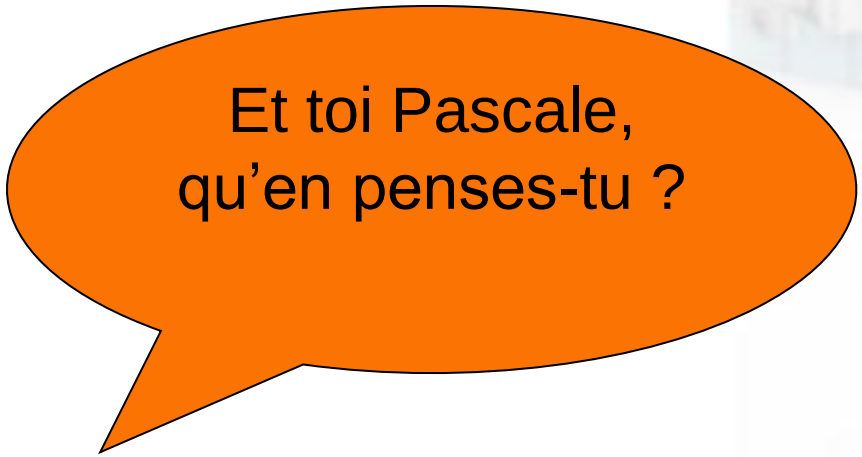
Un comportement qui présente des faits, opinions ou clarifications à une autre personne

Progress Consulting

GESTION DU PROCESSUS

Faire intervenir

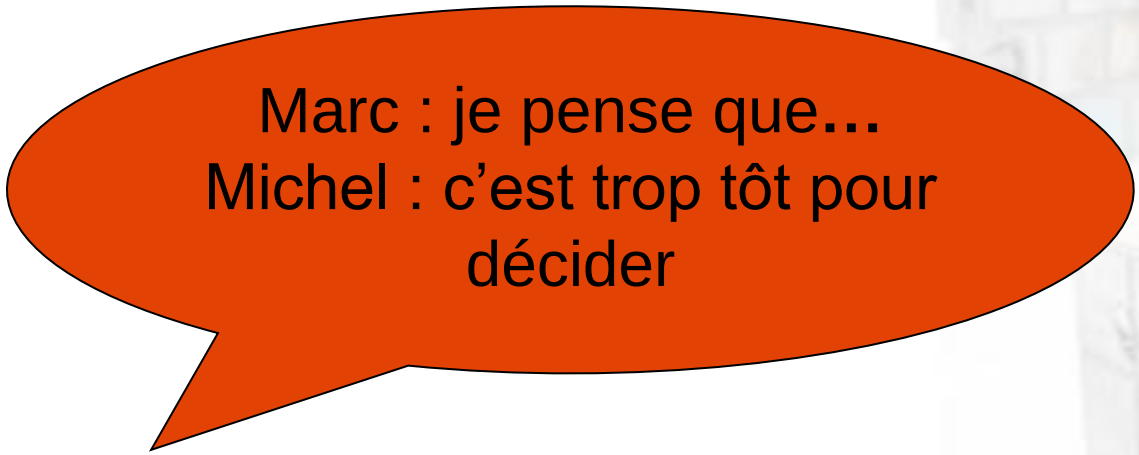
Comportement visant à découvrir l'avis d'une personne ou de la faire participer si elle est restée silencieuse durant plusieurs minutes



GESTION DU PROCESSUS

Interrompre

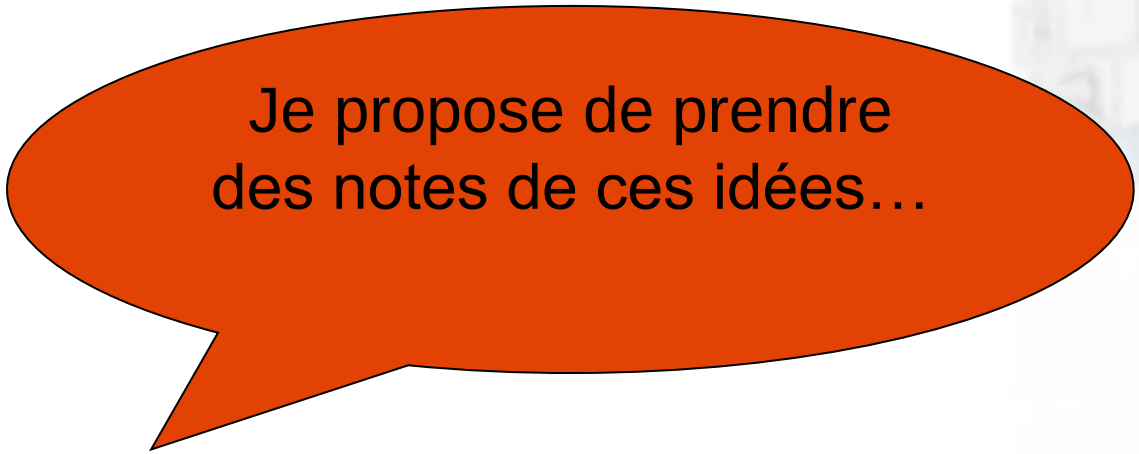
Un comportement qui exclut les autres ou qui réduit leur possibilité de contribuer



GESTION DU PROCESSUS

Proposer

Proposer un processus.



Comportements

- Quels sont les comportements à éviter ?
- Quels sont les comportements qu'on utilise peu en réunion ?
- Quels sont les comportements porteurs ?
- Quels sont les comportements importants pour celui qui anime la réunion ?

Exemple: Identifier les différentes catégories comportementales

Jean	Rédigeons un texte comme exemple d'analyse
Charles	Oui, bref et complet, avec des exemples pour les 11 catégories
Anne	Non, nous devons nous limiter à 9 catégories, parce qu'il est impossible de démontrer les comportements 'Interrompre' et 'Faire intervenir' dans un texte écrit
Charles	Mais si, c'est possible. Nous représentons 'Inter rompre' simplement avec des points de susp…
Jean	Je suis d'accord. Cela ne doit pas être trop difficile
Anne	Bon, cela me va aussi. Et toi Tony qu'en penses-tu?

Tony	Oui… Lorsque je travaillais chez BKN, nous utilisions aussi ce type de texte et c'était bien utile, mais… je ne sais pas, je ne l'ai encore jamais utilisé si tôt dans un programme
Charles	Je ne comprends pas bien: crains-tu des problèmes parce que c'est la première journée, Tony?
Tony	Peut-être bien. Il est possible que si tôt dans le programme les gens cherchent trop loin
Jean	C'est ridicule! Ca, c'est Tony! Tout ce que tu veux c'est…
Charles	Attends, Jean. As-tu déjà connu ce problème, Tony?
Tony	Non, c'était seulement une impression
Anne	Essayons, et voyons si ça marche. Quelqu'un a des propositions sur comment s'y mettre?

Jean	On pourrait faire un transparent et parcourir le texte en groupe
Charles	Excellente idée. En même temps on pourrait introduire les règles de décision les plus importantes
Tony	Très bien, et en même temps cela évitera que le groupe n'aille chercher toutes sortes de sous-entendus
Anne	Voici donc où nous en sommes: nous rédigeons un texte, contenant les 11 catégories, nous en faisons un transparent que nous projetons et discutons avec l'ensemble du groupe

Rôle du président / animateur d'une réunion

Par rapport au sujet

1. Exposer le sujet, le thème
2. Fixer l'objectif, le style
3. Proposer un plan de travail, un canevas de discussion
4. Faire démarrer la discussion
5. Guider la discussion par rapport au sujet en recentrant périodiquement
6. Périodiquement, faire le point de la discussion
7. Faire le résumé des opinions (quand on s'égare)
8. Demander des synthèses partielles
9. Faire le point par rapport aux objectifs visés, évaluation

Rôle du président / animateur d'une réunion(2)

Par rapport aux participants

1. Discipliner la prise de parole (balance)
2. Susciter l'effort de tous
3. Susciter des reformulations plus explicites
4. Demander des généralisations ou des illustrations concrètes
5. Demander des généralisations ou les motivations profondes que recèlent les attitudes des participants
6. Aider chacun à s'impliquer dans les discussions
7. Obtenir que chacun porte de l'attention à ce que les autres disent
8. Favoriser la prise de conscience du point de vue des autres
9. Attirer l'attention de chacun sur la nécessité de faire réfléchir sur soi-même

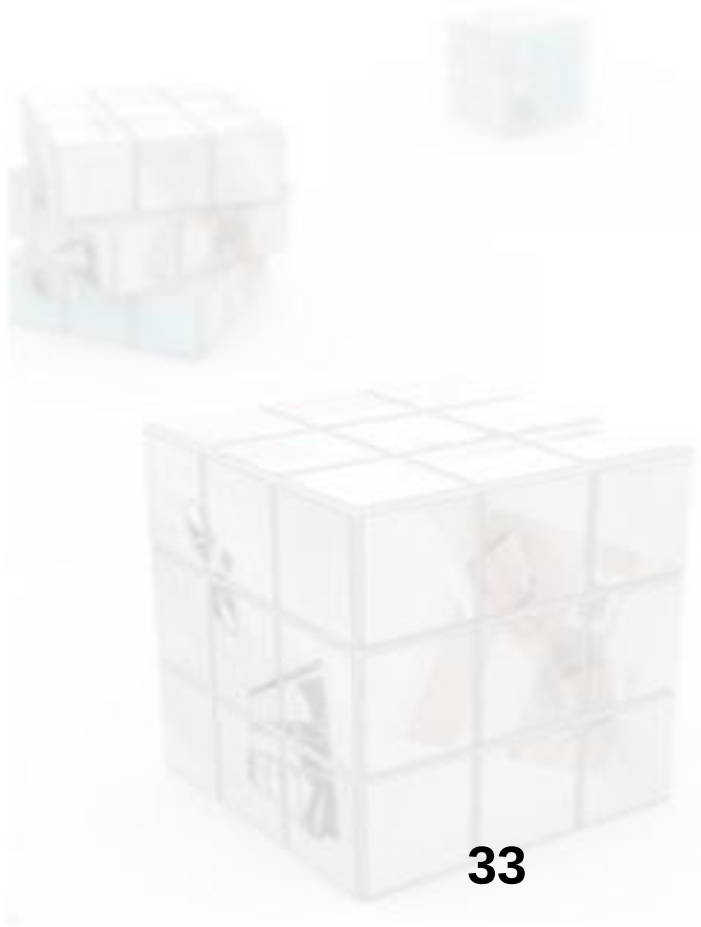
Rôle du président/animateur d'une réunion (3)

Par rapport au groupe

1. Etre réellement disponible et attentif au groupe
2. Mettre l'accent sur les productivités du groupe
3. Déceler les tensions, repérer les sous-groupes d'influence
4. Aider le groupe à résoudre ses conflits
5. Faire en sorte que tout le monde s'exprime
6. Susciter des critiques constructives
7. Répartir les tâches, distribuer les rôles, diviser le travail
8. Interpréter pour tout le monde les processus latents
9. S'assurer, quand la décision est prise, que c'est avec le consensus du groupe

Faire le suivi d'un projet: concrètement

- Mettre à l'aise, accueil
- Structure de l'entretien
- Bilan croisé : points de réussite et d'échec
- Recueil d'informations
- Donner du feed-back
- Mise en évidence des erreurs => traitement
- Moyens
- Rappel de l'objectif (échéance, conditions)
- Prochaine échéance



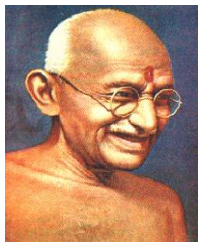
Faire le suivi d'un projet: communiquer en situations difficiles

- Le projet dérape…
- Certains acteurs sont de moins en moins impliqués…

Mise en situation 2: Faire le suivi d'un projet en communiquant efficacement sur les situations difficiles

- **Objectif:**
  - Communiquer efficacement un message difficile dans un moment de suivi de projet
- **Communiquer à un acteur que le projet va droit dans le mur**
  - Préparation en duo
  - Tout le monde joue! Plusieurs entretiens en face à face simultanément et un observateur par duo
  - 5 min de préparation

Attitudes possibles en communication



Direct

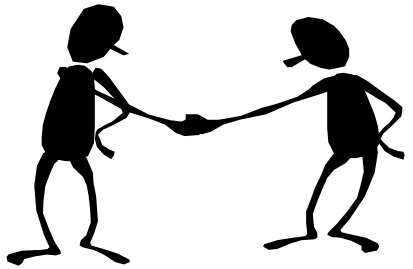
Assertif **Gagnant – Gagnant** **“Gandhi”**	**Agressif** **Gagnant – Perdant** **“Attila”**
Manipuler **Perdant – Perdant** **“Machiavel”**	**Etre soumis** **Perdant – Gagnant** **“Caliméro”**

Réponse Rationnelle

Réponse Emotionnelle

Indirect

Etre Assertif (gagnant – gagnant)



1. Défendre mes droits et tenir compte des droits de l'autre => de la relation
2. Exprimer honnêtement les pensées et les émotions pertinentes
3. Laisser / aider l'autre à s'exprimer
4. Réagir au départ d'une image positive de soi-même
5. Etre capable de dire "non" sans blesser l'autre
6. "ni paillasson, ni hérisson"
7. Être sincère dans ma démarche, accorder de l'importance aux autres

→ Être direct, précis, clair…et respectueux!

Exprimer honnêtement son sentiment - Parler en « je »

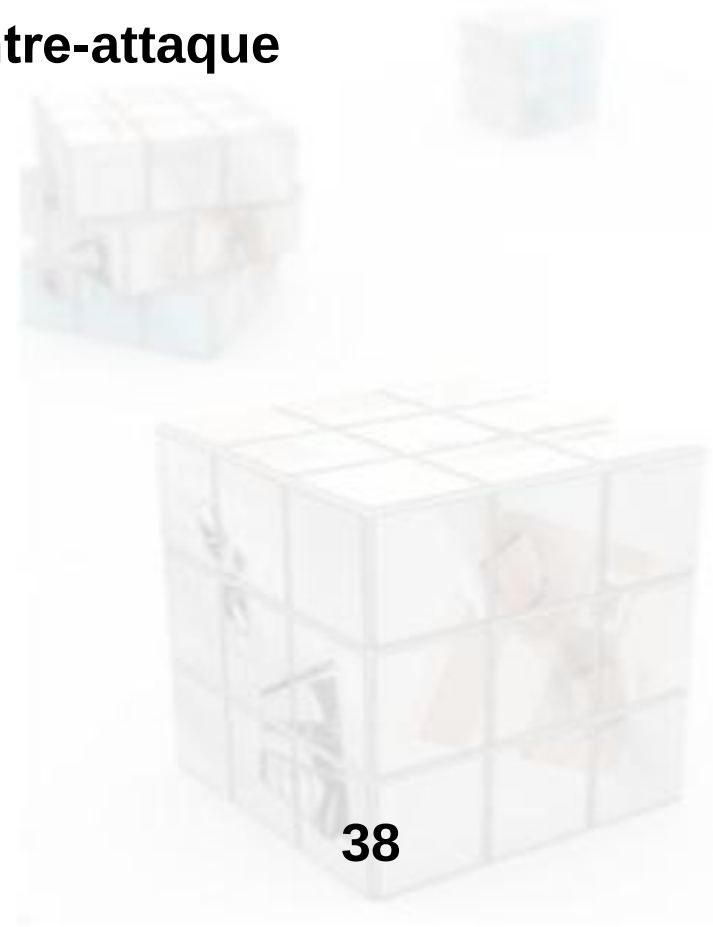
1. **Phrase en «je»**

   → évite à l'autre de se sentir jugé, évite la contre-attaque

   - ✓ «Je me sens… par rapport à ça»
   - ✓ « Ca me … quand tu fais / dis ça»

2. **Des faits**

3. **Pas de jugement de valeur**



Progress Consulting

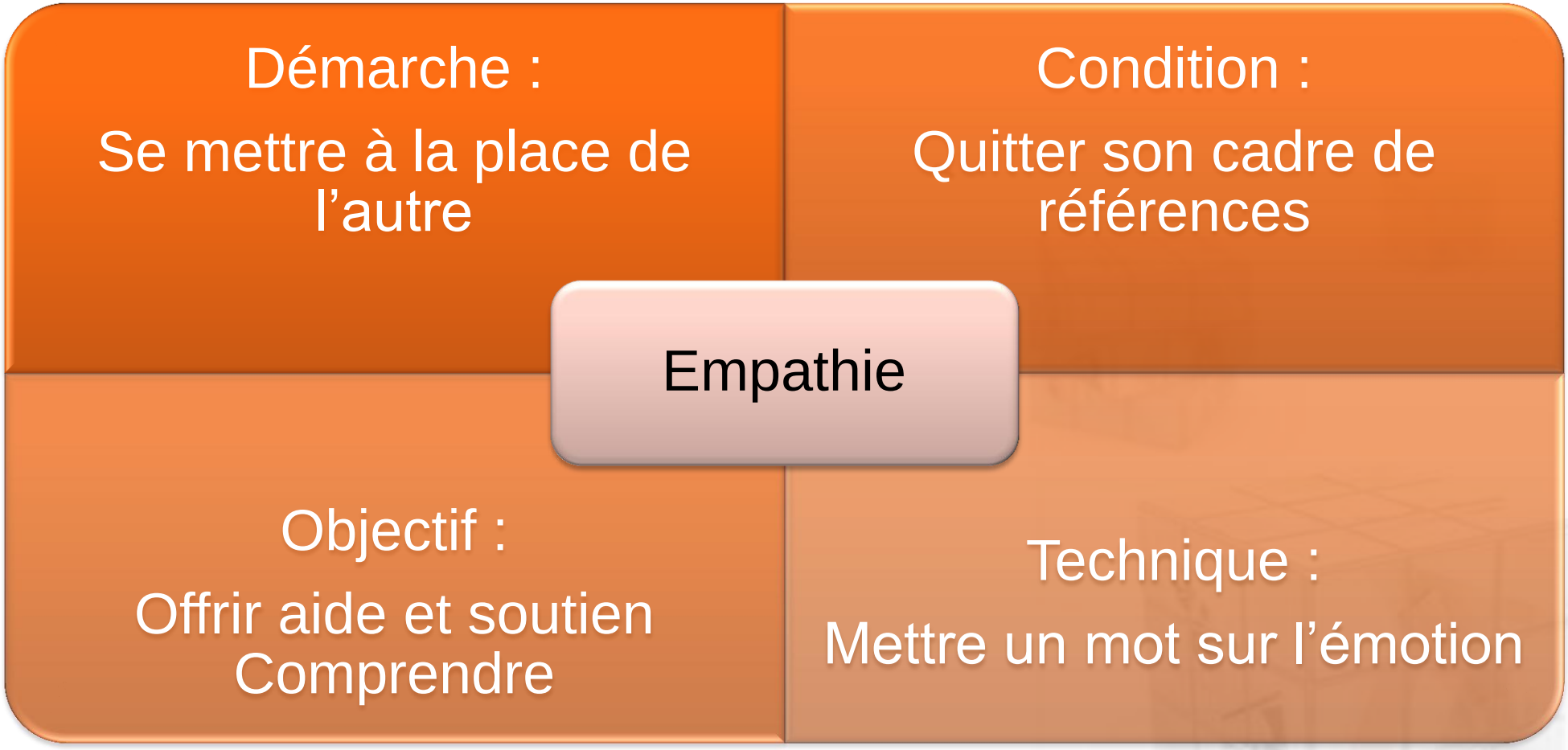
S’exprimer en DESC

D	Décrire	Description des faits
E	Exprimer	Expression des sentiments, du point de vue et des conséquences négatives
S	Solution	Solution sollicitée, suggérée, imposée, …
C	Contrat	Conclusion, contrat, plan d’action, …

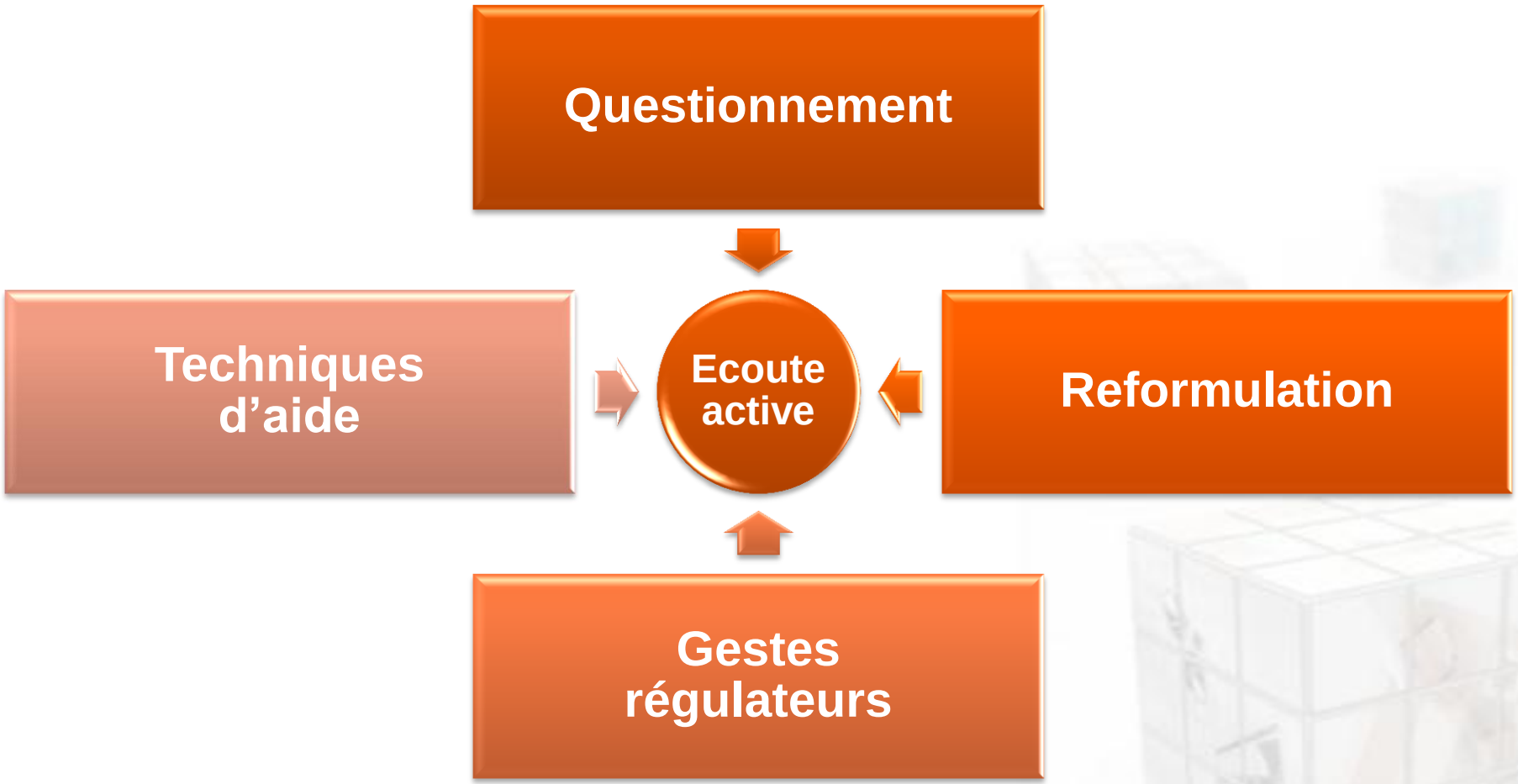
Mise en situation 3: Faire le suivi d'un projet en écoutant efficacement les difficultés des parties prenantes

- **Objectif:**
  - Ecouter efficacement et activement, reformuler, être empathique vis-à-vis d'une difficulté énoncée
- **Ecouter un acteur qui vous exprime ses difficultés par rapport à un projet**
  - Préparation en duo
  - Tout le monde joue! Plusieurs entretiens en face à face simultanément et un observateur par duo
  - 5 min de préparation

Technique : empathie



Technique : Ecoute active



Technique : Méta-communiquer

- **Dire à l'autre ce que je ressens/constate/projette à propos de notre relation et notre communication (attention à l'intonation!)**

- **Annoncer un comportement:**
  - Je vais devoir t'interrompre / Je voudrais te poser une question / Je peux (te) parler? /

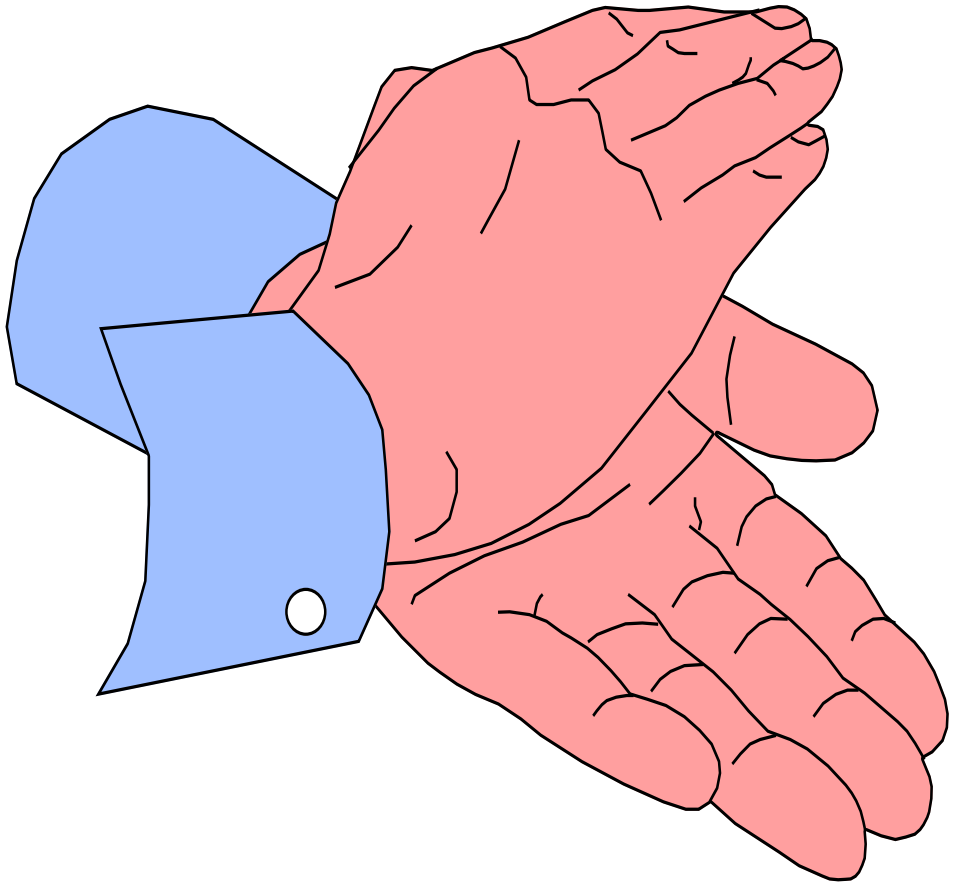
- **Affirmer son écoute**
  - J'entends ce que tu me dis / Je suis bien d'accord avec ce que tu dis / tu me l'as dit trois fois / Tu me l'as/je te l'ai déjà dit

- **Aider l'autre à préciser**
  - Je vois/j'entends que tu veux me dire quelque chose / Où voulez-vous en venir? / Qu'essayez-vous de me dire?

Faire le suivi d'un projet: communiquer des messages positifs

- L'équipe fonctionne bien …
- Les différentes tâches sont effectuées dans les temps…

Faire une remarque positive



O
- Observation
  - *Objets*
  - *Faits*

P
- Positif
  - *Qualificatifs*

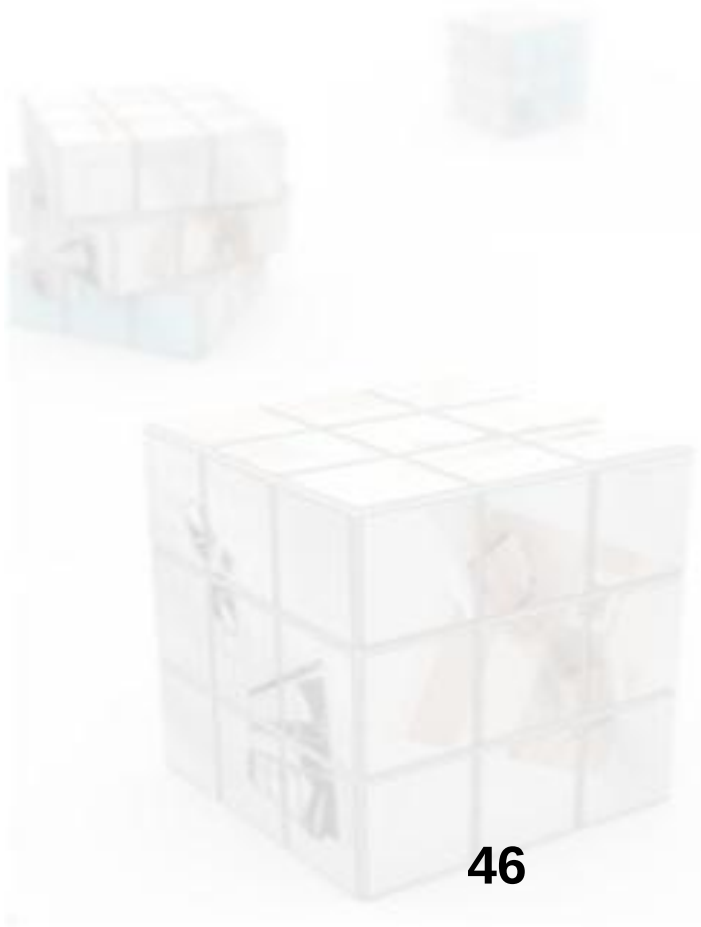
E
- Effets
  - *Emotions +*
  - *Effets positifs*

N
- Nouveau
  - *À nouveau*
  - *Encore*

Progress Consulting

Evaluer un projet concrètement

- Accueil, mettre à l'aise
- Structurer l'entretien
- Bilan=> points faibles et points forts
- Appréciation globale
- Moyens pour réduire les points faibles
- Parler des actions futures



Progress
Consulting

Merci pour votre participation

A bientôt

fc@progressconsulting.be
www.progressconsulting.be